

平成30年度 ダイバーシティ研究環境実現シンポジウム

Women's Career Story

～今こそ伝えたい未来へのメッセージ～

報告書

平成30年度 ダイバーシティ研究環境実現シンポジウム
Women's Career Story ～今こそ伝えたい未来へのメッセージ～

大阪市立大学
女性研究者支援室

文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(牽引型)」
平成30年度 ダイバーシティ研究環境実現シンポジウム
「Women's Career Story ～今こそ伝えたい未来へのメッセージ～」報告書

発行日 平成31年3月
発行 大阪市立大学 女性研究者支援室
連絡先 〒558-8585 大阪市住吉区杉本3-3-138
Tel : 06-6605-3661
E-mail : ocu-support-f@ado.osaka-cu.ac.jp
URL : <http://diversity-oows.jp/>

主催：大阪市立大学、大阪教育大学、和歌山大学、積水ハウス株式会社

共催：大阪商工会議所

後援：大阪府、大阪市、(一般財団法人)大阪市男女共同参画のまち創生協会、
日本公認会計士協会近畿会女性会計士委員会

協力：大阪府立大学、奈良女子大学、奈良先端科学技術大学院大学、
南大阪地域大学コンソーシアム



平成30年度 ダイバーシティ研究環境実現シンポジウム

Women's Career Story

～今こそ伝えたい
未来へのメッセージ～

基調講演：
久能 祐子氏

開催日時

平成30年
10月19日(金)
13:30～17:30

場所

大阪市立大学 杉本キャンパス
学術情報総合センター 10F 大会議室
大阪市住吉区杉本 3-3-138

お申し込み方法

①氏名(ふりがな)②住所③電話番号④所属を
メールまたはお電話でお知らせください。

参加申し込みは先着順とさせていただきます。

託児希望の方は、お子様の①氏名②年齢
③希望時間を10月12日(金)までにメールまたは
お電話でお知らせください。

参加無料

託児無料

お申し込み・お問い合わせ先

大阪市立大学 女性研究者支援室

電話：06-6605-3661

メール：ocu-support-f@ado.osaka-cu.ac.jp

概要

日米で2つの創業ベンチャーを起業し
大きな成功を収めた、日本人女性の
キャリアストーリー

フロントランナーとして海外でのキャリアを切り拓き、世界で活躍する久能祐子氏。研究者から起業家へと転身し、日本と米国でバイオベンチャーを2社創業。2つの新薬を世に送り出し、フォーブス(アメリカ版)が2015年5月に発表した「米国自力成功女性50名」に日本人で唯一選ばれました。現在は、S&R財団理事長兼CEOとして、社会課題の解決に意欲的な若い起業家を育成するインキュベーター事業に取り組んでおられます。久能氏のこれまでの歩みの中でその時々節目においてどのように考え、何を選択してきたのか、これからキャリアを築く若い世代に伝えたいことは何か、ご本人から直接聞ける貴重なチャンスです。その他、多様なセクターから意思決定ポジションに就いている女性を招いたパネルディスカッションも開催し、幅広いロールモデルに触れていただきます。皆様のご参加をお待ちしています。

主催：大阪市立大学、大阪教育大学、和歌山大学、積水ハウス株式会社

共催：大阪商工会議所

後援：大阪府、大阪市、(一般財団法人)大阪市男女共同参画のまち創生協会、
日本公認会計士協会近畿会女性会計士委員会

協力：大阪府立大学、奈良女子大学、奈良先端科学技術大学院大学、
南大阪地域大学コンソーシアム

<http://www.wlb.osaka-cu.ac.jp/>



DIVERSITY

文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(牽引型)」

平成30年度 ダイバーシティ研究環境実現シンポジウム

Women's Career Story

～今こそ伝えたい未来へのメッセージ～

PROGRAM プログラム

基調講演



S&R財団最高経営責任者(CEO)兼理事長

久能 祐子氏 (くのう さちこ)

生化学・生物工学のバックグラウンドを元に、日米で創業ベンチャーを共同創業し、新規医薬品の開発・販売に成功。現在は自ら設立したS&R財団理事長/CEOとして、アート・サイエンス・ソーシャルアントレプレナーシップを統合的に支援するインキュベータ事業を推進している。本講演では、久能氏のこれまでのキャリアにおいて、それぞれの節目でどのように考え何を選択してきたのか、またこれからキャリアを歩む後輩に伝えたいメッセージは何か、自身の経歴をふり振り返りながら語って頂く。

【略歴】 工学博士(京都大学)。ミュンヘン工科大学、新技術開発事業団での先端研究を経て、1989年に日本で株式会社アルテック・ウエノ、1996年に米国でスキャンポファーマシューティカルズ社を起業、上場。2012年に3社目の創業ベンチャーであるVLPセラビューティクス社を起業した。2000年S&R財団設立、理事長兼CEO

報告

報告① 大阪における女性活躍推進の状況 ～管理職登用の観点から～
大阪商工会議所 人材開発部 研修担当課長 **本 奈美氏**

報告② 女性社員の上位職登用の取り組み
積水ハウス株式会社 CSR部長 **小谷 美樹氏**

パネルディスカッション

「“decision maker”としての生き方 ～多様なセクターで活躍する女性を迎えて～」

意思決定ポジションに就いて活躍される女性を多様なセクターからパネラーとして迎え、“decision maker”としての生き方や働き方についてお話いただきます。幅広いキャリアに触れてみてください。

パネリスト

- S&R財団最高経営責任者(CEO)兼理事長 **久能 祐子氏**
- 和歌山大学 理事 副学長 **呉 海元氏**
- 近畿経済産業局 通商部 国際化調整企画官 **内海 美保氏**
- ゴールデンダンス株式会社 代表取締役 **中谷 明子氏**

(ファシリテーター)

- 大阪市立大学 大学運営本部 事務部長 **折原 真子**

ACCESS アクセス

大阪市立大学 学術情報総合センター 10F 大会議室
大阪市住吉区杉本 3-3-138

電車でのアクセス

JR阪和線「杉本町駅」より 徒歩 5分 / 地下鉄御堂筋線「あびこ駅」徒歩15分



文部科学省科学技術人材育成費補助事業

「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(牽引型)」



お申込み・お問い合わせ先

大阪市立大学 女性研究者支援室 〒558-8585 大阪市住吉区杉本3-3-138

電話 : 06-6605-3661 月～金曜日 10:00～17:00 (土・日・祝日は受付できません)

メール : ocu-support-f@ado.osaka-cu.ac.jp

目 次

Women's Career Story

～今こそ伝えたい未来へのメッセージ～

I. 基調講演

「世界は広い、人生は長い」…………… 1

S&R Foundation 理事長兼 CEO、Halcyon 創設者兼議長

京都大学経営管理大学院特命教授兼総長学事補佐

株) フェニクシー 共同創業者 久能 祐子

II. 報告

報告1 「大阪における女性活躍推進の状況

～管理職登用の観点から～」…………… 10

大阪商工会議所 人材開発部 研修担当課長 本 奈美

報告2 「女性社員の上位職登用の取り組み」…………… 11

積水ハウス株式会社 CSR 部長 小谷 美樹

III. パネルディスカッション

「“decision maker” としての生き方

～多様なセクターで活躍する女性を迎えて～」…………… 12

【パネリスト】

S&R 財団最高経営責任者 (CEO) 兼理事長 久能 祐子

和歌山大学 理事・副学長 呉 海元

近畿経済産業局 通商部 国際化調整企画官 内海 美保

ゴールデンダンス株式会社 代表取締役 中谷 明子

【ファシリテーター】

大阪市立大学 大学運営本部 事務部長 折原 真子

I 基調講演

「世界は広い、人生は長い」

S&R Foundation 理事長兼 CEO、Halcyon 創設者兼議長
京都大学経営管理大学院特命教授兼総長学事補佐
株) フェニクシー 共同創業者 久能 祐子



私はアメリカのワシントン DC に 22 年住んでおり、しばらく日本にはご縁が無かったのですが、昨年からは色々な大学等で講演する機会を持つようになりました。今日も本当に楽しみに参りました。

今日の講演タイトルですが、私は大学を出てから 40 年経ちまして、その間に本当に人生は長いと思うことが多く、世界は広いと思うことが多かったため、女性の皆さんに限らず若い方がもしもこれからどうなるのかなと不安に思っているとしたら、まだまだ人生は

長いですよとお伝えしたく、このタイトルを付けさせて頂きました。

私の履歴書

科学者を目指して京都大学工学部に入りましたが、高校までは非常に人見知りで、なるべく人と話さなくていい研究者になりたいと思っていました。ところが、「期せずしてバイオテック起業家となる」という転機がやって来まして、またその後に、ワシントンでインキュベーターを立ち上げるというターニングポイントがやって参りました。去年からは日本を対象にして、日本型モデルにも取り組んでいますので、今日はそれについて少しお話させて頂きたいと思います。

山口県下松市という小さな町に生まれ、私の両親は学生時代にあまり満足な教育を受けられなかったということもあり、子ども達には良い

教育を受けさせたい、あるいは自由な人生を送ってほしい、男女ともに平等な人生を送ってほしいという思いがあり、私たちきょうだいは皆同じように育てられ、姉も私も京大の工学部に行くことができました。

当時、京大の工学部には1000人近くの学生がいましたが、女性は6人しかいませんでした。それで私の担当教授は、自分では全部は教えてあげられないかもしれないということで、私をミュンヘン工科大学に送る手配をしてくださいました。1年余り、ミュンヘン工科大学に行き、それが私のターニングポイント、京都大学に来たことに続いて2つめの転機になりました。知らない所に行って、自分ひとりで決めるしかないという経験をしたことが、後から考えると非常に良い経験でした。もし京都大学に居たままであればいろんな方が助けてくれますので、あまり何も考えずに大学生活を送ったかなと思います。ミュンヘンに行き、もちろん研究もしないといけないのですが、「自分で決める」ということを試みて、それが意外と大したことないと思える経験をしたのが良かったかなと思います。

ところが、日本に帰国したらドクターは取ったものの就職がないという状況で、困ったなど思いながらポストドクを2回しました。この頃はまだ科学者でありたいと思っていました。

期せずして起業家の道へ

その後「期せずしてバイオテック起業家となる」という時期が来たのですが、これも本当に「期せずして」、ポストドクをやっていた時に革新的なアイデアを持っている研究者に出会い、その方と一緒に起業していくということになります。

共同創業者の上野博士は素晴らしい天才型の研究者で、二人で共同創業した会社は2つとも私がCEOをして、上野博士はCSO（※S = Science）をやっておりました。この方の発明が素晴らしかったのは、1986年頃にプロストンテクノロジーを発見し、損傷した細胞だけが生体内で修復していくという現象を見つけた方で、そのアイデアを基に2つの薬を作ることができ、いろんな賞も頂きました。

私たちがもし大学の中のポジションにこだわっていたら、これはやっていなかったと思いますし、薬にもなっていなかったらと思いますが、まだ若かったですし、とにかく最後まで画期的新薬を作りたいという思いが直感的にしておりまして、それでキャリアを変えてバイオテックビジネスをしようと思い、転身していくことになりました。

ところが、これは後から分かったことですが、医薬品というのは実はそう簡単なことではなく、「数万分の一の成功確率」と言われたり、「15年以上の開発期間」が必要であると言われたり、「数百億円を超える莫大な開発費用」がかかる

と言われます。私たちはこれを全く知らなかったわけで、これを知っていたらやったかどうか分かりません。知らないということは素晴らしいことで、そのおかげでやることができました。

最初の起業、渡米して第2の起業

最初の会社は大阪でアールテックウエノという会社を創業したのですが、その頃はいくらバイオテックカンパニーを作りたいと思っても、お金を出してくれるところがありませんでした。ベンチャーキャピタルも無かったですし、銀行さんも担保がないとだめと言っていたので、それで私たちは上野博士の父が経営していた上野製薬株式会社にスポンサーになってもらって、その中の工場の一部を借りてやり始めました。ですから最初は、企業内起業です。

新卒の社員さんと定年退職された方等で15人のチームを作って、ゼロからスタートして緑内障の薬を作っていました。この時に80億円を借り入れています、40億円はスポンサーの会社から借りて、残りの40億円はその当時の開発銀行からの借り入れと、販売権を大手製薬会社に売り、それでお金を集めていったわけです。

最初の薬は緑内障・高眼圧治療薬ですが、有り難いことに1994年の承認発売から24年のロングセラーになっています。

私としては、これがプラットフォームテクノ

ロジーだと思っていて、絶対もう1つ、もう3つぐらい新しい薬が出来ると思っていました。スポンサーであった会社からは支援が打ち切られることになり、どうしようかなあと思っていました。しかし、やはりこの大発見とされているものに命を与えたいなあという思いがあって、それでアメリカに行く決心をしたわけです。それが1996年です。

渡米して創業したのがスキャンボファーマシューティカルズという会社ですが、この時、本当に有り難いことに最初の薬の特許収入が入るようになっていましたので、それを全額使って、次の薬を開発するという決心をしてアメリカに渡り、この小さな会社を作りました。「2BR (ベッドルーム) コンド」と言ってマンションですけども、オフィスもサンプルも全てそこにあるというようなところからスタート、再出発しました。

この amitiza という薬は便秘症とか腸症候群治療の薬で、もともとそんなに医薬品が要と思われていない領域ですが、しかしながら非常に重症な病気で、困っている人も多く、ニーズも非常に大きなところだったので、私たちとしてはマーケットが小さかったとしても回収可能な開発費で薬を創り、患者さんに届けることができれば一番いいと思っていました。最終的に200億円の資金調達が必要でしたので、多くの部分はファンドレイズしながら何とか開発を続けていきまして、結果的に最短で承

認を受けることができまして、現在は全世界で6000億円ぐらい売れていると思います。会社もNASDAQ上場を果たし、コアとなる人が110人ぐらい居る会社となりました。

21世紀型ビジネスモデルを目指した第3の起業

2005年頃には自分の起業家人生を少し振り返りようになっていました。それまでは前しか見ていなかったのでものを振り返ることは全くありませんでしたが、何となく今後もこれを繰り返そうか、それとも違う方向に行こうかなと思っていたときに、少し疑問を感じたのです。メガファームから販売される薬は先進国が中心であるため、世界76億人の中の5億人とかせいぜい10億人をターゲットにした薬を創っていることになり、他にもたくさん薬を待っている人たちがいるにも関わらず、全然アクセスできないわけです。我々ぐらい小さな会社ですと販売権を売ってしまわないといけないので、自分達でアクセスすることも出来ず、2010年頃に今までと少し違うことがやりたいと思い始めました。

全く新しい形のワクチンを創るために3つめの会社を共同創業して今ちょうど5年目ですが、このVLPセラピューティクスという会社は「典型的な起業」で、「経済的成功も社会的インパクトの創出も目指す21世紀型ビジネスモデル」をやりたいと考えています。21世紀型ビジネスモデル、Profit & Impactモデル、あるいはProfit & Purposeモデルとも言いま

すが、プロダクトを売ること、あるいはサービスを提供することそのものでどんどん世の中が良くなっていくというビジネスモデルを目指してやっています。

私がスタートアップを目指している方に伝えたいことは3つありまして、1つは革新的なアイデア、革新的なテクノロジーを持っているということ。それから、人がやっていない分野に進出するという事。もう1つは社会全体、地球全体にインパクトを与えるようなことを考えてやってほしいなと思っています。いま現在マーケットがあるかどうかよりも、将来どういうマーケットが生まれるのか、将来どういうふうに進んでいくのか、5年後・10年後を考えていただいてチャレンジして頂くといいなと思います。

なぜ怖くなかったか

以上が私のバイオテックビジネスにおける3つのスタートアップのストーリーですが、2つの薬を完成させたことや会社を2つ創ったこと、その2社が上場したことで、色んな方に「なぜ怖くなかったか？」と聞かれることがとて多くなりました。それで私自身も、なぜ怖くなかったのか、真剣に考えるようになりました。その「怖くない感覚」というのはどうも、自分の目の前に登っていく山が見えている感覚、自己効力感 self-efficacy と言うそうですが、まだ

やっていないのにやれる感覚、まだ飛んでいないのに飛べるのではないかという感覚のことを言うようです。

「山が見える」というのはどういう感覚かと言いますと、モヤモヤと考えている、何かやりたいな、何かあるんじゃないかなと考えているときに、直感のように降りてくる感覚。それがすごく大事だと思っておまして、それが「山が見えてきた」という感覚です。

山が見えてきたらその山をどう登るか、その登り方が「ミッション」です。何をしたらいいか、ということですね。山の一番上が「ゴール」で、私の場合ですとこういう薬を創りたいとか、誰も創っていない薬を創りたいというのがゴールです。そして、ゴールまで行ったとしたらそこから見える景色を「ビジョン」と呼びます。重要なことは、山の下からではビジョンは見えてもいないんですね。登ったら見えるだろうとイメージする風景がビジョンです。山を登り始めるためにはチームも必要ですし、ハードワークも当然ながら必要ですし、勇気も要るし、発明・発見となるテクノロジーも必要です。それらがあって最後にこの山を登ったときにイノベーションが完成するということだと思います。

イノベーションとは何か

発明・発見というのは invention ですが、発明・発見とイノベーションの違いは一体何でしょう

か。発明・発見というのは実は、1人でも出来る。他の人がやっていないことであれば、発明・発見なんですね。それがどういうふう在世の中に認められていくか、世の中にどうインパクトを与えていくかというのはあまり関係ありません。もちろん、そのインパクトによって大発明であったり小発明であったりしますけれども、基本的には前の人は何もやっていなければ発明・発見であり、「ゼロから1を作る力」、個人の力で出来ることですね。

その次に「1から10を作る力」、ここでチームの力が必要になりまして、大体5~6人から7~8人と言われています。その人達が集まって、なおかつこのゼロイチの発明を信じているということですね。これが素晴らしいと信じている人が集まって、POC: Proof Of Concept と言いまして、このコンセプトを最初に証明してみる、仮説を小さなスケールで証明してみる。それから次の「10から100を作る力」になると組織の力が要りまして、形としては「アウトプット」と言っているところになり、「100から1000を作る力」になれば「社会の力」になっていきます。

社会が受け入れるような力を持つインパクトが出てくるようになりますと、「問題・ニーズから起こるイノベーション」になっていきます。社会の課題を解決するというのは、この事を指しますが、私たち日本人というのは、30

年前から40年前の科学者を含めて、全員ほとんどが「ニーズ」よりも「発明・発見」のほうを一生懸命やっていました。それが最後どういふふうな形で問題やニーズの解決に繋がるかというのはあんまり考えなかったんですね。考えなくても良い時代もあるし、そういう学問分野は確かにあります。

ところが今は、社会的問題や地球の問題が喫緊の課題になってきているので、シーズから起こるイノベーションとニーズから起こるイノベーションをつなぐ力がとても大事、そこが若い方々に考えてほしいところです。

ではどうやって繋ぐかということですが、日本人の方はゼロイチを作る力はそう弱くはありません。新しい考え方や新しい発見を手に入れることは、意外に出来るんです。ところが、1000まで持って行くまでの間が抜けておりまして、「100から1000を作る力」の部分はまた強いんですね。ここまですると上手くいくことが分かっていますので、人もかけるしお金もかけるということも強いのですが、真ん中の2つ（「1から10を作る力」と「10から100を作る力」）が非常に弱いと感じます。

ですから、新しい発見を信じて証明して、それをスケールしていく。メジャーしてスケールしていく、それが弱くなっているのが解決すべきところかなと思います。

イノベーションは連続的か

時間が経つとともに第一のイノベーションから第二、第三、第四と移っていくのですが、第一のイノベーションというのは大体緩やかにスタートして、急激に上っていきます。そしてやがてまた、フラットな状態に達します。例えば商品開発では、最初は研究開発をしていて何もしていないかのように見えます。しかし、ある日突然その商品が仕上がって売れ始めて、どんどん上がっていくわけですね。ところがまたマキシマムに達して止まってきてしまう、そうすると第二のイノベーションが必要になってくるわけですが、ところがなかなかイノベーションが起こらない。

なぜ、イノベーションが起こらないのか。それは、第一のイノベーションが天井に達したところでいくら努力しても、第二のイノベーションの起点は見えないし起きないんです。第二のイノベーションの起点を作るためには、別の次元に跳ばなければならないのです。

そのときに、1人なら跳ぶことができます。イノベーションに一番大事なものは right place, right time, right thing で、その3つが揃ったときに初めて跳ぶことができるわけですが、皆で考えていると遅くなってしまったり、意見もまとまらなくなってしまう。ものすごく良いアイデアだなと思ったとき、跳べるなと思ったときは、1人で(もしくは少ない人数で)まず跳んでみる。

そして、跳んだ先で新しいものをつくり始めたら、元の場所にはしごをかけてあげる。少ない人数でやることを怖がらない、少ない人数のほうで跳べる、leapしやすいということが証明されつつありまして、だからこそのスタートアップというシステムは非常に重要です。善意や厚意で色んなことを話したり検討したりするわけですが、大勢だと跳べないんですね。ある意味では跳ぶ人たちを無条件に応援する、何かあったら支えるから大丈夫と言って跳んでもらうことが、イノベーションにとっては大事です。

イノベーションを促進する要件

どうすればイノベーションがたくさん起きてくるかという仮説を立てていますが、1つは「ひとりで考える安全な場所」ですね。先ほども言いましたように1人で跳ばなければいけないシチュエーションも多いですから。そして「時間と空間の共有」、「非日常空間」にいるということが大切です。私のケースですと、田舎から京都大学にやってきました、京都大学から縁あってミュンヘンに来ました、というような話ですよ。皆さんもたぶんそういった経験があると思います。1週間ニューヨークに行ってきたとか、短くてもいいのです。1人あるいは少ない人数で行ってみることが大事であり、「オープンで多様性のある場所」がイノベーションに非常に重要です。

そして、イノベーションのマジカルナンバー

というのが実はありまして、最初に誰か新しいものを発見するんですが、それは1人にしか分からないわけですよね。そこに2人目となる人が「わかる！」とやってきて、3人目がやってきて、4人目がやってきて、7人とか8人になったときに一気にそれがイノベーションに向かっていくと言われています。しかし、その8人が同じ人ではダメなんです。違うバックグラウンドを持った人が集まってきたときに、爆発的なイノベーションが起こると言われています。

さらに、先ほど言いました自己効力感、self-efficacyを喚起する、そしてセレンディピティ（偶然の出会い）を起こすようなシステムを作ることがエコシステムであると考えています。

私たちが行っているインキュベーター事業では、ワシントンのジョージタウンにある古い建物をイノベーション促進のための「非日常空間」として運営しています。1780年ぐらいに建てられたもので、その歴史を残すと同時に中を全面改装して、新しい空間にトランスフォームしています。「ハルシオン」と名づけたこの家の中には、住むことができる空間が10部屋ぐらいあります。あとはスタジオやミーティングルーム、サロン、図書館、バーがあったりします。そこに、若手社会起業家やアーティストが住んでいます。一生住んでいたら非日常空間ではなくなってしまうので、ここには5ヶ月間

住み、その後は通ってきます。

何が良いかという、このスペース自体が非常に他の人も来たくなくなってしまうようなスペースに作られているんですね。だから投資家も来るし、大学の先生も来るし学生も来るし、メンターやコーチをやりたいという人もくるし、政府の役人も来るし、政治家も来る。要は魅力的な場所を創り、魅力的な人を入れると、自然と人が集まってきて、先ほど言ったイノベーションが起りやすい密度が出来上がります。

女性起業家のための投資ファンドを創設

ハルシオンでのインキュベーター事業によって、フェローの人達が550人の雇用を生み出しました。そしてインパクトを与えた人が70万人ぐらい、お金も50～60億円ぐらいを創出しているという結果になっています。良かったなと思うことは51%が「女性を設立者に含む」、60%は「白人以外を設立者に含む」という結果になっていて、非常に多様性があることですね。この結果に非常に喜んでいました。

しかし何に次の問題を発見したかと言いますと、女性に全然お金がつかないんです。アイデアやその人の資質からしても全く遜色が無いのに、女性起業家にはなぜかお金が全然入らない、要は投資されないんですね。いくら何でもこれはおかしいなと思ひましてKate（共同設立者）と一緒に調べ始めましたら、アメリカの

ファイナンシャルセクター、例えば大きな銀行や証券会社のファイナンスの意思決定プロセスの95%が男性なんですね。そして、おそらく白人男性なんです。無意識のバイアスによって、お金を出す人はどうしても自分に似た人に出してしまうという傾向があります。大学の先生たちももしかしたら自分に似た人にポジションをあげたり予算をつけたり、というのがあるかもしれせん。これは無意識です。

そこで、ワシントンのビジネスで成功している女性が集まりまして、“WE Capital”という投資ファンドを作りました。大体の女性はあまり投資をしていなかったんですね。しかし、女性が投資家側に回らないと、女性に頑張れ頑張れと言うだけではダメだと、それはすごくunfairだということに気がつきまして、女性をCEOとして持っている会社に投資していくファンドを立ち上げました。一般的にファンドマネージャーもものすごく男性が多い職業ですが、WE Capitalのファンドマネージャーは女性です。いま2年目になりますが、大体30～40億円ぐらいのお金を投資しています。



若者へのメッセージ

私自身は何も最初から問題が分かっているわけでもないし、ゴールが分かっているわけでもないのですが、問題が起こったときあるいは何か変だなと思ったときに、なるべく解決をしようとして自分でも考えていますし、周りにいる人たちとその問題をシェアすると共感が集まって、みんなが動き始めていきました。

ですから今日、若い方に申し上げたいことは、決して若いときに私の人生の全てを見ていたわけでもなければ、目標を作っていたわけでもなく、その時その時に目の前にやってくる希望や夢、あるいは困難なことや疑問点を解決するために一生懸命やっていたら、長い間には色んなことが出来てしまったということです。

そして、私たちがよく言いますが“Passion is Contagious!”、どんなバックグラウンドの人もここに来たらなぜかやる気が出て、将来に向けて楽観的になって何か出来そうだという気持ちがする、パッションは伝染すると言うんですね。ですから、大学であっても会社であっても、あるいは地方自治体であってもそういうパッションが“contagious”する場所を創っていくということが今後非常に大事なのではないかと思います。

「知の深化」(1人で居られるということ)、それから「知の探索」(適度なストレスがある

場所、そして非日常空間がある)、そして「知の融合」(ある程度の密度が要る、いろんな才能の人が集まる、そしてオープンで多様性がある)ということが一番大切かなと思っています。

II 報 告

報告1 「大阪における女性活躍推進の状況 ～管理職登用の観点から～」

大阪商工会議所 人材開発部 研修担当課長 本 奈美 氏

平成26年度に実施された企業における女性活躍推進に関する調査に基づいて、大阪の企業における女性管理職登用の状況をご説明します。まず、企業の中で女性の部長・課長相当職がいると回答した企業は、全体の約3割です。企業が女性を役員・管理職に登用する理由としては、性別を問わず登用していくことが企業成長に不可欠であること、女性視点での商品・サービス開発は、企業にとって大きなメリットがあること等が挙げられます。



女性の役員・管理職への登用に具体的なメリットがあることがわかれば、企業も、より積極的に女性活躍推進に取り組むのではないかと考えられます。一方、女性管理職が10%未満の企業は、全国平均が81.1%に対して大阪の企業は84.3%と、全国平均と比べても高く、女性の継続就労や管理職登用にはまだまだ課題があると言えます。

企業が女性を役員・管理職に登用しない理由として、候補となる女性従業員の絶対数が少ない、との回答が多いです。大阪では、女性の就業率が全国でワースト3と低く、かつ育児期に離職する女性も多いことが、調査結果にもあらわれています。

女性が管理職になることを希望しないのは、家庭と仕事の両立が困難であると考えられる女性が多いからだと思われます。女性の管理職を増やすためには、男性の長時間労働を中心とした働き方を改め、家事育児参画を促進することが必要です。

大阪商工会議所では、企業における女性活躍推進のため、「大阪サクヤヒメ表彰」や、各種研修・セミナー等さまざまな事業を行っています。女性の管理職登用促進には課題も多いですが、今後も皆様と一緒に取り組んでいければ、と思います。

報告2 「女性社員の上位職登用の取り組み」

積水ハウス株式会社 CSR 部長 小谷 美樹 氏

積水ハウスは、意思決定の場に女性を増やし多様な視点で企業の成長を促すため、2020年に女性管理職をグループ全体で200名（5%）輩出することを目標に掲げています。本日は、その実現に向けた具体的な取り組みをご紹介します。

1つ目は、管理職候補者に対して、約2年間のカリキュラムによって実施される「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」（女性管理職候補者研修）です。全国での選抜制（毎年20名定員）で、現在まで5回の実施で約100名が参加し、うち38名の管理職を輩出しています。

2つ目は、スペシャリスト育成で、優れた技術を持つ社員に社内資格を付与する制度です。若手社員でも応募要件をクリアして目指すことが可能で、スペシャリストに登用されればハイレベルな経験値も付くことから、管理職候補へのステップにもなっています。

3つ目は職域の拡大で、現場監督のように、今まで女性があまりいなかった職域に女性を登用することにより、均等度（男女同じ仕事ができているということ）を高め、新しい視点によるイノベーションが起きることを目指しています。

4つ目は、育児や介護中の社員の両立を支援するための在宅勤務で、家に社給のパソコンを置いて、週2回を限度として通勤時間を業務時間に当てて業務時間を確保する、柔軟な働き方を推進しています。

5つ目は、育児が昇格に不利にならないような取り組みとして、業務実績をビッグデータから「見える化」することで、客観的で公正な評価を行うことを可能にしています。

さらに、全社をあげた「イクメン休業」（男性社員1ヵ月以上の育児休業完全取得）推進などの取り組みにより、今後の働き方改革に繋げていきたいと考えています。



III

パネルディスカッション

“decision maker”としての生き方 ～多様なセクターで活躍する女性を迎えて～

【パネリスト】	S&R 財団最高経営責任者（CEO）兼理事長 和歌山大学 理事・副学長 近畿経済産業局 通商部 国際化調整企画官 ゴールデンダンス株式会社 代表取締役	久能 祐子 氏 呉 海元 氏 内海 美保 氏 中谷 明子 氏
【ファシリテーター】	大阪市立大学 大学運営本部 事務部長	折原 真子 氏

4つの異なるセクターから意思決定ポジションに就いて活躍される女性をパネラーとして迎え、“decision maker”としての生き方や働き方についてお話をいただきました。

○折原 いろんな分野の人が、いろんな苦労やチャレンジをされている実情を伺いたいと思います。御自身のプロフィールと、decision maker にちなんで、何か人生の転機における decision やリスクの経験などを御紹介ください。

○呉 男女は平等で、世の中の半分ずつを支えていこうという毛沢東の考えが、わたしの原点です。両親は大学教員だったし、小さい頃から、周囲の大人は皆、子どもを持って夫婦で働いていました。

わたしは、中国の大学と大学院で第1外国語として日本語を勉強しました。大阪大学のドクターの途中でチャンスに恵まれ、京都工芸繊維大学の助手に就職し、6年間働いた後和歌山大学へ赴任しました。日本に来てから、自然の流れで、夫婦で協力しながら、研究、子育てと今日までやってきたので、まず一步一步前に進んで、ここまで来たのかな、と思います。



○**内海** 就職するとき、まだ雇用均等法施行の少し前でした。仕事をしていて母をみて、自分も一生働いていこうと思っていました。ところが、企業の内定式で、「女性はこの会社で結婚、もしくは出産までの3年、5年、完全燃焼してください」と言われて幻滅し、内定を辞退して結局公務員になりました。産業人材政策の課長時代、予算のない中、「ジョブスタディーコラボ」という、大企業・中小企業と我々と大学とタッグを組んで、一切お金を使わずに事業をする仕組みをつくりました。毎週木曜日午後6時半から、そこに行けば必ず企業の担当者に会えるという企業と学生の出会いの場づくりを、3ヵ月間毎週行いました。大変でしたが、今振り返れば面白い経験をしてきました。

○**中谷** 卒業後、企業に勤め、例に漏れず、出産と同時に退職し、子育てをしながら家庭にどっぷり入っていました。ある日、主人が、知り合いの会社から、こんなものがあつたと家に持ち帰りました。私に耳をふさいでござんということ、指で耳をふさいで、主人がそれをわたしに当てて試したところ、音が聞こえるということ、それが骨伝導（注：骨の振動で伝えられた音＝「骨導音」を聴くしくみ）との出会いになりました。そのとき、これを本当に世の中の人に知らせることで、聞こえない人も聞こえるのではないかと、ビビビッと来ました。

常々主人が抱いていた、人のためになる社会貢献できるような仕事に携わりたいという思いを実現したいと、本当に久能先生のおっしゃるような直感で、現在の会社を立ち上げました。21世紀は女性もどんどん社会に貢献していく時代ということで、私が代表を続け、主人は骨伝導の開発に取り組み、開発と会社経営という二人三脚でやってきました。

いろんな壁にはぶち当たりましたが、この骨伝導を世の中に伝えて多くの人を笑顔にしたいという思いで、子育てや親の介護という苦難を一つ一つ乗り越えてきました。

○**折原** 久能先生は、大きなご判断をするときも、怖くなかったということですが。

○**久能** できることは全てしようと思ってきましたが、もちろん、ベストを尽くしても、うまくいかないケースもありました。しかし、会社をつくることは女性にも向いており、女性にとっていいこともあると思います。自分がトップでボスなので、何でも自分で決められるという意味では自分には向いているように思います。また、もしかしたら中谷社長も一緒かもしれないけれど、サイエンスベース、理工科系ベースの仕事では結果が出せます。データが出せるというのは自分にとってプラスだったように思います。特に証拠（エビデンス）が出せる仕事というのは、やはりすごく女性に向いているのではないかと思います。

○**折原** さまざまな分野で、皆さん、本当にフロントランナーとして、女性が少ない分野で切り

ひらいてこられたのだと思います。政府は、社会のあらゆる分野において「指導的地位」に占める女性の割合を、2020年までに30%程度にする目標を掲げています。日本での研究者に占める女性の割合は徐々に上昇していますが、15.3%ということで、世界的に見れば、まだまだ低水準なのはなぜでしょうか。それぞれの分野の課題について、何か実体験に基づく実情やお気づきの点等があれば、伺いたいと思います。

○**中谷** 最初十数年前、異業種交流会等に参加させていただいても、本当に男性の方ばかりでした。そんな中で、商工会議所さん等により、女性起業家等をつなぐ機会をつくっていただいて参加することにより、頑張っていこうという気力がわいて、すごくプラスになりました。

○**内海** 当局でもLED関西（Ladies' Entrepreneur Discussions）というプロジェクトを何年から前から始め、女性の起業家を応援しています。女性起業家にビジネスプランをプレゼンテーションしていただき、それに対して、企業や金融機関などがサポーターとして継続的にフォローアップするという仕組みです。

イクメンも増えつつあり、世の中は今、転換期だと思います。女性管理職の方も増えていくと思いますが、その時に一番問題なのは、男女とも意識改革です。特に女性は月1回、2ヵ月に1回でもいいので、女子会に参加する等、外部とのネットワークづくりをすることが重要です。女性だけでなく、応援してくれる男性もいますし、様々な人の考えに触れる中で、意識が変わっていくのではないかと思います。

○**久能** アメリカへ行って大分経ってから、女性大使の会に参加する機会がありました。女性大使がそのとき50人ぐらいいたのですが、それが女性のdecision makerとの出会いになりました。そこで、やはりポジションを持った女性の人たちとのつながりが非常に大事だと私自身も思い、すごく気が楽になりました。自分たちのやりたいこと、やるべきことをして、結果を出し、お互いに協力し合うことで、これからどんどんよくなっていくのではないかと思います。自分の経験から女性が30%を超えることで、もっとコラボラティブ、協調型の仕事をしたり、不必要な競争をしないようにしたり、働き方自体が変わるなど、いろんなことが証明されていくのではないかと思います。指導的地位に占める女性の割合の30%という力を是非発揮して、今までの価値観を変えるというのを、私は死ぬまで言い続けたいと思います。

○**呉** 和歌山大学は、新しく観光学部と国際観光研究センターが立ち上がって、国際的な人材が集まり、そこを中心とした女性の活躍は、一気に増えました。

ただ、システム工学では、せっかくドクターを取り、講師まで順調に昇進したところで、結

婚して、家族のために辞めた女性が2人もいます。夫をサポートするために自分を犠牲にして、フルタイムのポストを諦めた女性の先生もいますし、子育てに参加しながら妻の研究のサポートをしている男性の先生もいます。心からサポートしたいと思いますが、やはり女性の先生がフルタイムでないと補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」では支援できないとのことなので、残念でなりません。

自分の体験でも、一人で家事・育児と仕事の両立をするのは非常に困難で、夫のサポートが非常に重要であります。せっかくダイバーシティの取り組みをしているので、本当に必要な先生方を男女共に支援していきたいと思います。

- 折原 ありがとうございます。また、文部科学省にも、制度の改善ということも、代表機関として取り組みたいと思います。また、より効率的に、家事労働からもある程度解き放って、自分の時間をどうつくるかという工夫が必要ですね。
- 久能 将来的には、在宅勤務や、短時間勤務になっていくと思います。今AIができていますので、家事労働の環境は変わっていくのではないと思います。こう言うと怒られそうなのですが、女性が家事労働などにおいて、こうあらねばならない、と思っていること自体から、unleash（束縛を解く）されなくてはいけないのかなと思うんですよ。夫や上司がつけたわけではないのですが、首に紐がついていてそれを外すというのは、勇気が要りますが、皆で外していくと、意外と大したことはなかったね、というのがあるような気もしています。
- 折原 いわゆる無意識の偏見、ステレオタイプの考え方から、どう自分自身を解き放つかが、今問われていますね。
- 内海 子育て中の後輩に、子育ては次世代を育てる立派な仕事だから遠慮するなど言っています。こうしなければいけないという考えから、男性も女性も解き放していかねばならないと思いますね。
- 中谷 今、振り返ってみたら、いろんな経験ができたほうが人生得したなと思います。子供たちに、お母さんが皆に感謝され喜ばれる仕事をしていることや、手伝いをする事で自分たちも協力してくれたおかげだということを伝えてきました。
- 折原 人生得したというのは、素晴らしいコメントですね。そういう人生を、いろんな働き方の中でやっていけたらなと思います。ここで、パネリストの方に何か御質問等があればどうぞ。
- 質問者 日本人全体で、自分で起業しようという人はやはりまだまだ多くないですが、それについて何かヒントがあればお願いします。

- 久能 起業はツールで方法にすぎないので、何をやりたいのかということが実は非常に重要です。多分、日本の方は、ゴール設定がちょっと高過ぎたり、低過ぎたりするのだと思います。自分のゴールを、毎年、毎年設定していくということをしてみるといいのではないのでしょうか。
- 折原 最後にパネリストの皆様、学生さんもいらっしゃるので、何か一言ずつお願いします。
- 久能 人生は長いし、世界は広いです。前を向いているいろんなことにチャレンジし、成し遂げていってほしいと思います。
- 呉 研究しながら、幸せな家庭も持って子育てもすれば、研究室の学生への教育・研究指導とも相互にフィードバックでき、幸福感は達成できていると思っています。
- 内海 35年働いてきて、やっぱり仕事は楽しいです。家庭もあり、友達もいて、女子会もあり、それから仕事もあるというマルチな世界を持っていて、その一つ一つがとても楽しいから、希望を持てるのだと思います。
- 中谷 専業主婦であった私ですが、本当に無理という言葉はないと思います。どんな不可能をも可能にできるだという思いで、私自身も、まだまだ挑戦し続けていきたいです。
- 折原 皆様、本日はどうもありがとうございました。